

# LA ESTABILIDAD EMPRESARIAL EN LAS NUEVAS EMPRESAS

MARIA ALEXANDRA GRUOSSO  
VIVIANNE MARIE NAUFFAL  
Fundaempresa

## PONENCIA

Los ocho años apoyando a futuros nuevos empresarios en la iniciación de sus ideas de negocio, le han permitido a FUNDAEMPRESA, recopilar información interesante sobre los fracasos de las "Nuevas Empresas". A través de la Ponencia, se pretende presentar las estadísticas encontradas en cuanto a:

### 1. ESTABILIDAD EMPRESARIAL SEGUN EL AÑO DE CREACION

Este informe contempla el porcentaje de empresas activas e inactivas; teniendo en cuenta el año en el cual inició operaciones.

Adicionalmente, se determina el porcentaje promedio de Estabilidad Empresarial de las empresas apoyadas por el programa.

### 2. MORTALIDAD SEGUN EL TIEMPO DE DURACION

Se presenta la información pertinente al tiempo de actividad de duración que tuvieron las empresas desaparecidas. Dicha información permite establecer durante el crecimiento normal de la empresa, el año en el cual se presenta una mayor probabilidad de desaparición.

### 3. EMPRESAS DESAPARECIDAS SEGUN EL SECTOR ECONOMICO

Estos datos hacen referencia al sector (Industrial, Servicio, Comercio o Agroindustria) al que pertenecían las empresas que desaparecieron. De igual forma se relacionan también teniendo en cuenta el número de empresas creadas por cada sector. Esta información permite estipular el sector que presenta mayores riesgos de desaparición.

### 4. CAUSAS DE MORTALIDAD

En esta información se identifican posibles causas de desaparición de las empresas, teniendo en cuenta las áreas funcionales como son: Mercadeo, Financiera, Gerencia, Producción, etc., que permiten establecer las mayores fallencias en las nuevas empresas y de esta manera retroalimentar el modelo, buscando fortalecer las áreas de mayor debilidad.

### 5. CARACTERISTICAS PERSONALES DE LOS EMPRESARIOS QUE HAN FRACASADO

Tomando como base las pruebas psicológicas de los empresarios que han

fracasado, se puede hacer un análisis donde se determinen características comunes de personalidad, profesión, sexo, edad, experiencia, etc. que pueden tener incidencia en el fracaso de las empresas.

Consideramos que esta ponencia contiene información muy valiosa, ya que concentra datos reales sobre resultados obtenidos. "LA EXPERIENCIA VALE LA PENA TRASMITIRLA".

VIVIANNE MARIE NAUFFAL P.  
Gerente de Operaciones

MARIA ALEXANDRA GRUESSO S.  
Gerente Promoción y Desarrollo

## INTRODUCCION

Los ocho años apoyando a futuros nuevos empresarios en la iniciación de sus ideas de negocio, le han permitido a Fundaempresa, recopilar información interesante sobre los fracasos de las "Nuevas Empresas". A través de la ponencia, se pretende presentar información cuantitativa y cualitativa de las características empresariales que afectan el desarrollo de las nuevas empresas.

## I. FUNDAEMPRESA Y SU PROGRAMA DE CREACION DE EMPRESAS

La Fundación para el Fomento de la Iniciativa Empresarial, Fundaempresa, nació el 3 de octubre de 1985, gracias al apoyo de empresas e instituciones del sector educativo del Valle del Cauca.

La misión de la Fundación es la de brindar un espacio a la juventud universitaria, técnica y profesional para que sea parte de la solución de su problema de ingresos. Su objetivo es propiciar la generación de empleo estable, despertando en la juventud la iniciativa empresarial a través de programas de apoyo

a la creación y constitución de sus nuevas empresas.

Entre los muchos factores que motivaron al gestor y a la Fundación para la Educación Superior FES como promotora de la idea, a sacar adelante este proyecto, pueden destacarse los siguientes:

— El alto índice de desempleo en general y el creciente desempleo de profesionales y técnicos

— La necesidad de propiciar condiciones financieras más asequibles, con características reales de fomento, para quien quisiera emprender un negocio.

— La importancia que tiene el guiar, orientar y apoyar técnica y metodológicamente a las personas cuando van a iniciar una actividad de empresa.

— Contribuir a fortalecer el sistema de libre empresa, fomentando la iniciativa empresarial.

Actualmente Fundaempresa funciona en 12 ciudades del país, y en 2 países latinoamericanos, y de igual forma se continúa promoviendo en otros países y en otras ciudades. (Ver Anexo 1: mapa).

Los resultados alcanzados por el programa se presentan en el Anexo 2: logros alcanzados

Fundaempresa ofrece cinco servicios, para, de esa forma, fomentar la iniciativa empresarial, los cuales son:

a. Programa de creación de empresas para profesionales, técnicos y estudiantes de carreras universitarias y técnicas.

b. Programa de creación de empresas para no profesionales.

c. Taller de espíritu y creatividad empresarial.

d. Taller de iniciativa empresarial.

e. Seminarios especializados.

## MODELO DE CREACION DE EMPRESAS PARA PROFESIONALES, TECNICOS Y ESTUDIANTES DE CARRERAS UNIVERSITARIAS Y TECNICAS

### OBJETIVO DEL MODELO

El objetivo del programa es crear empresas que garanticen una rentabilidad en el tiempo, una generación de ingreso estable, y una generación de empleo creciente.

El programa permite garantizar al empresario una minimización de sus riesgos, debido a que se planea con datos reales para conocer la factibilidad del negocio en las áreas de mercadeo, administración y finanzas para posteriormente, hacer el montaje real de su empresa. (ver Anexo 3: etapas del modelo de creación de empresas).

## II. VARIABLES QUE HAN AFECTADO LA ESTABILIDAD EMPRESARIAL

La estabilidad empresarial es un indicador que muestra el resultado de supervivencia de las empresas apoyadas por el modelo de Fundaempresa, actualmente ese indicador es del 82%, lo cual quiere decir que 82 de cada 100 empresas apoyadas por el modelo permanecen. Al comparar este indicador con el índice de estabilidad de las empresas creadas en el Valle del Cauca, (información suministrada por Desacol), que es entre el 65% y el 70%, podemos concluir que la formación empresarial inculcando conceptos de planeación, organización, conocimiento del negocio juega un pa-

pel importante en el éxito de los empresarios puesto que ellos logran prever sus riesgos, aterrizando la idea e involucrándose con compromiso en el desarrollo de la misma; de esta manera se logra empresarios planeadores y no empresarios por impulso, minimizando el riesgo de fracaso.

La mortalidad de las empresas creadas en un 18%, llevó a desarrollar la presente investigación, en busca de encontrar causas y alternativas de solución que disminuyeran aún más este porcentaje.

Los puntos que se tuvieron en cuenta para el desarrollo de la investigación, fueron los siguientes:

a. Estabilidad según el tiempo de duración.

b. Estabilidad según el sector económico.

c. Causas de mortalidad empresarial.

d. Características personales de los empresarios que han fracasado.

### a. Estabilidad según el tiempo de duración

Este indicador presenta la información pertinente al tiempo de actividad que tuvieron las empresas desaparecidas. De igual forma, muestra el período en que más apoyo requiere el empresario para el fortalecimiento del negocio.

Se tomó como muestra, para conocer la estabilidad según el tiempo de duración, al 60% de las empresas desaparecidas, buscando de esta manera dar una información confiable.

Semestre	Número	% de empresas desaparecidas en ese período
01	9	19%
02	13	28%
03	6	13%
04	4	8%

Semestre	Número	% de empresas desaparecidas en ese período
05	7	15%
06	5	11%
07	0	0%
08	2	4%
09	1	2%
	47	

(Ver Gráfica 1: Mortalidad según el tiempo de duración).

El más alto porcentaje de mortandad se presentó durante el segundo semestre de operaciones alcanzando un 28%, seguido por el primer semestre con el 19%, y del quinto con el 15% de participación.

Estas cifras demuestran el alto riesgo del primer año y medio de operaciones, que es el período durante el cual las nuevas empresas se encuentran realizando su montaje como empresa, e implementando estrategias en busca de lograr una mejor participación en el mercado.

La Fundación, consciente del apoyo que se le debe brindar al empresa-

rio en ese periodo, ha estructurado un área de asesorías permanentes para darle al empresario orientación en las decisiones a tomar frente a la legalización del negocio, al implemento de estrategias adecuadas en mercado, al análisis de los costos y a su organización en general.

Pero no son solamente las variables internas las que afectan la estabilidad del negocio, hay problemas coyunturales del entorno, situaciones sectoriales que inciden en esa estabilidad; razón que nos llevó a investigar el año en el que más empresas murieron partiendo del número de empresas activas en ese año.

El resumen de la información se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Año	Nº de empresas desaparecidas	Nº de empresas activas	% de empresas desaparecidas
87	3	45	7
88	8	57	14
89	8	99	8
90	4	156	3
91	11	242	5
92	27	298	9
93	13	271	5
Total	74	231	22

(Ver Gráfica 2: Mortalidad según el año de desaparición).

Los mayores porcentajes de empresas desaparecidas se presentaron en 1988 y 1992; sin embargo, para el año 88, dado que la Fundación apenas llevaba 2 años de operaciones, el número de empresas no es representativo para el análisis. Hasta el año 92, cuando ya se tenían 281 empresas activas, el porcentaje de desaparición vuelve a ser preocupante, alcanzando un 9 %.

Recordemos que durante el año 92 se presentaron dos grandes situaciones que afectaron el desarrollo económico del país: el racionamiento y la apertura económica; sin embargo, consideramos que este tema de variables externas es

muy complejo y podría, debido a su complejidad, ser interesante investigarlo para un próximo evento.

#### b. Estabilidad según el sector económico

Estos datos hacen referencia al sector al que pertenecían las empresas que desaparecieron, de igual forma se relacionan teniendo en cuenta el número de empresas creadas por cada sector, ésta información permite estipular el sector que presenta mayores riesgos de desaparición.

Las 74 empresas desaparecidas de las 405 empresas creadas hasta el año 93, corresponden respectivamente a los siguientes sectores:

Sector	Número	% del sector
Industria	31	42
Servicio	31	42
Comercio	10	13
Agroindustrial	2	3
Total	74	100

(Ver Gráfica 3: Mortalidad según el sector económico).

Haciendo análisis en cada uno de los sectores, teniendo en cuenta las empresas creadas se obtiene que:

Sector	Empresas creadas	Empresas desaparecidas	% de sobrevivencia	% de desaparición
Industria	166	31	81	19
Servicio	174	31	82	18
Comercio	61	10	82	16
Agroindust.	4	2	50	50
Total	405	74	82	18

(Ver Gráfica 4: Mortalidad por sector económico).

Dentro de este análisis excluimos la información proveniente del sector agroindustrial ya que no es representati-

vo, teniendo en cuenta que sólo existen 2 empresas apoyadas por el programa. De los sectores industrial, servicio y comercio; sin embargo, los porcentajes de estabilidad fluctúan entre el 81% y el

82%, las diferencias entre uno y otro no son relevantes.

Concluyendo, frente a los datos encontrados podríamos decir que todos los sectores, en términos generales, presentan un nivel de riesgo similar.

### c. Causas de mortalidad en las empresas

En esta información se identifican posibles causas de desaparición de las empresas teniendo en cuenta las áreas funcionales como son: mercadeo, área financiera, gerencial, producción; se in-

Causas por áreas	Número de empresas fallecidas
Mercadeo	14
Gerencial	24
Finanzas	12
Producción	3
Otros	20
Desconocidas	19

(Ver Gráfica 5: Causas de mortalidad).

Se debe aclarar que en algunos casos se presentó más de una causa por desaparición de la empresa.

Para poder establecer el área funcional a la cual pertenecía la causa de desaparición de las empresas, se consideraron las siguientes definiciones:

#### 1. Área de Mercadeo

Aquí se incluyen todos los problemas sobre ventas, penetración del mercado, lanzamiento de producto, selección de un canal de distribución adecuado, mala ubicación del negocio, mala selección del nicho apropiado para el producto. Y vale la pena destacar que en la mayoría de los casos existía un bajo perfil comercial en el empresario; en algunos se detectó que la investigación de mercados se ejecutó de una manera sesgada, mostrando unos resultados positivos,

cluyen dos grupos adicionales denominado otras, para las causas que no clasifican en los grupos anteriores, y desconocidas para aquellas de las que no se dispone de información. Los datos recopilados permiten reconocer las mayores falencias en las nuevas empresas, y de esta manera retroalimentar el modelo buscando fortalecer las áreas de mayor debilidad.

A continuación se presentan los datos estadísticos encontrados por áreas funcionales:

cuando en la realidad no se podía ejecutar esa idea. 14 de las empresas desaparecidas fallecieron por esta causa.

#### 2. Área Gerencial

Involucra las fallas organizativas, administrativas, problemas de delegación, de toma de decisión, de dirección y en general todas las falencias del empresario para gerenciar su empresa. Muchas de ellas fueron detectadas en el proceso de análisis psicológico realizado en el Plan Integral de vida, sin embargo, no tomaron las medidas adecuadas para evitar que esto afectara el funcionamiento de la empresa. Fueron 20 las empresas muertas por esta causa.

#### 3. Área Financiera

En ella se agrupan básicamente causas de iliquidez por falta de capital de trabajo adecuado, demoras en los créditos, problemas en la recuperación de

cartera, presupuestos poco ajustados a la realidad sobre todo en el flujo de ingresos esperado por ventas proyectadas, mal costeo de productos. Como causa externa que afecta el área financiera se detectó que existe muy poco apoyo de las entidades financieras para el pequeño empresario; 12 entidades desaparecieron por dicha causa.

#### 4. Área de Producción

Se presentan fallas en la selección de mano de obra requerida, deficiencia en la maquinaria y equipos adquiridos, la no existencia de una continua calidad en los productos, la mala selección de materia prima, definición en métodos y tiempos, balanceos de línea, problemas de distribución adecuada de planta. 3 empresas fallecieron por problemas en el área de producción.

#### 5. Otras causas

Se reportan algunas como viajes de socios, escaso apoyo familiar, rompimiento de relación afectiva entre los socios, cambio de planes de los empresarios, traslado de ciudad, la no consecución de licencia de funcionamiento habiendo establecido previamente el local antes de solicitarla, el racionamiento y los problemas personales en general. 18 empresas dejaron de existir por esta razón.

**d. Características personales de los empresarios que han fracasado**  
Para el siguiente análisis tomamos como base el libro *Innovación empresarial*, del doctor Rodrigo Varela, en el cual se señalan las siguientes características generales de los empresarios:

- Edad entre 20 y 50 años.
- Apoyo del cónyuge y de su familia.
- Personas comprometidas con la idea.
- Alta motivación de logro.
- Toma de iniciativa.
- Responsabilidad personal.
- Creatividad.

- Optimista.
- Liderazgo.
- Toma de riesgos calculados.
- Habilidad conceptual.
- Planificación con límite de tiempo.
- Capacidad de comunicarse.

Estas características nos permitieron entender con mayor claridad las pruebas psicológicas, efectuadas dentro de la etapa de decisión empresarial a los empresarios que habiendo planeado su negocio, no tuvieron éxito en su propia empresa.

Se encontró que el rango de edad de estos empresarios oscilaba entre los 20 y los 37 años; a muchos de ellos se les detectaron características propias de los empresarios exitosos como fueron: conocimiento teórico del negocio, personas con una alta iniciativa, creativos, presentaban una motivación de logro enfocada a trabajar independientemente, a alcanzar buenos ingresos, eran dinámicos, optimistas; en muy pocos casos se detectaron algunas fortalezas como fueron facilidad de expresión, conocimiento del mercado y del medio, capacidad para relacionarse con otras personas y conocimientos administrativos y financieros.

Las debilidades presentadas en el grupo de empresarios, fueron: mal genio, pesimismo, timidez, falta de conocimiento del mercado y del medio, impulsividad, intranquilidad, poca capacidad de riesgo, inexperiencia en el proceso práctico del negocio, dominantes, no existe en algunos casos claridad en su decisión de ser empresario, desorganización administrativa, bajas relaciones comerciales, bajo nivel de exigencia y flexibilidad, bajo dominio del área administrativa y financiera, desconocimiento de la parte técnica del negocio.



Sin lugar a dudas estas características influyen en el mal desarrollo que el empresario dio a su negocio; a continuación, y para finalizar, presentamos 2 casos reales de empresarios cuyas empresas ya no existen.

#### Primer caso

**Empresa:** Fruta fresca

**Actividad:** Producción de pulpa de fruta

**Empresarios:** Juan Díaz y Pedro Pérez.

### INFORMACION INICIAL DE LOS EMPRESARIOS, SEGUN PRUEBA PSICOLOGICA

#### JUAN DIAZ

**Edad:** 24 años

**Estado civil:** Soltero

**Educación:** Estudiante de ingeniería química.

#### Características personales más destacadas

— **Apreciación externa:** es una persona reservada, introvertida, tímida y no tiene facilidad verbal.

— **Educación:** es estudiante de ingeniería química, está realizando investigación sobre el producto.

— **Experiencia:** no tiene experiencia laboral, ni empresarial. Sobre el negocio de las frutas sólo conoce lo que ha investigado.

— **Aptitud intelectual:** es una persona recursiva y tiene iniciativa.

— **Intereses y preferencias:** aunque tiene claridad en la idea de negocio, no tiene claridad sobre sus objetivos y prioridades personales. No se le facilita el trabajo en grupo. Presenta una capacidad de liderazgo baja.

— **Personalidad:** le falta experiencia y dependencia de la casa. La introversión y tranquilidad afectan las relaciones interpersonales.

#### Comentario general

Requiere mayor capacitación en el área administrativa y de ventas. Se podría desempeñar en el área de producción.

#### PEDRO PEREZ

**Edad:** 22 años

**Estado civil:** Soltero

**Educación:** Estudiante de ingeniería química.

#### Características personales más destacadas

— **Apreciación externa:** es una persona cálida, espontánea, colaboradora, y tiene facilidad de expresión.

— **Educación:** es estudiante de ingeniería química, y está realizando una investigación sobre el producto.

— **Experiencia:** no tiene experiencia laboral, ni empresarial. Sobre el negocio de las frutas sólo conoce lo que ha investigado.

— **Aptitud intelectual:** es una persona recursiva y práctica.

— **Intereses y preferencias:** aunque tiene claridad en la idea de negocio, no la tiene sobre sus objetivos y prioridades personales. Tiene don de mando.

— **Personalidad:** es una persona dominante y tiende a ser terco. Es líder dentro de su grupo. Es arriesgado y dinámico.

#### Comentario general

Requiere mayor capacitación en el área administrativa y de ventas, aunque dentro de esta última se podría desempeñar adecuadamente.

#### HISTORIA DE LA EMPRESA

La empresa inició operaciones en diciembre de 1990. Dentro de su etapa de montaje e inversión inicial se destacaron los siguientes sucesos:

— Se cambió el nombre de la empresa.

— Inicialmente debieron cambiar su mercado objetivo, que acorde al plan de negocios era el de los almacenes de cadena, pero que por no tener la correspondiente licencia sanitaria, no pudieron incursionar, obligándolos a vender al mercado institucional a través de sus casinos y a fábricas de helados. Estos primeros obstáculos en el área de ventas afectaron los presupuestos de ventas, ya que la empresa no comenzó a facturar sino hasta el cuarto mes de operaciones, en donde sólo logra alcanzar el 60% de la meta estimada para ese mes.

— Sus bajas ventas hicieron que no contrataran el personal que tenían proyectado para el área de producción.

— Con respecto a la inversión inicial proyectada las principales variaciones se dieron en el incremento de los gastos preoperativos (legalización, adecuación, etc.); en la no inclusión de aportes por parte de los socios en cerca de \$1.300.00 y en no comprar 3 congeladores que tenían planeados dentro de su inversión inicial y que estaban financiados con el crédito otorgado.

Situación de los primeros cuatro meses de operaciones (Enero- Abril/91).

— Mercado atendido: Restaurantes, casinos de empresas y fábricas de helados.

— Desorganización a nivel administrativo; no hay una definición clara de las funciones de cada socio y de sus empleados.

— No tienen contador, aunque dentro de su proyecto lo tenían planeado.

— No han concluido su proceso de legalización.

**Mayo/91**

— Deciden no tener asesoría de un contador por considerarla un gasto adicional; creen que ellos mismos pueden realizar esta información.

— Se detecta una mejoría en la labor administrativa; igualmente, han empezado a incrementarse las ventas aunque sólo se logra un cumplimiento del 40% de las ventas proyectadas.

— Todavía no se han podido codificar los productos en almacenes de cadena.

— Incluyen dos nuevos socios capitalistas y con este dinero compran los tres congeladores que no adquirieron inicialmente.

**Junio - Octubre/91**

— Logran iniciar ventas en almacenes de cadena, de todas formas sus ventas sólo alcanzan el 40% de lo proyectado.

— Siguen atrasados en contabilidad.

— Descuidaron la labor administrativa, sólo están interesados en vender y producir.

— No llevan controles internos.

— Se levantaron estados financieros estimados: la empresa se comienza a quedar sin capital de trabajo, llevan pérdidas acumuladas de cerca de \$3.800.000, acorde a su presupuesto deberían tener utilidades de cerca de \$900.000. Presentan un nivel de endeudamiento del 87%.

— Dentro de la empresa tienen 9 personas laborando, aunque acorde al proyecto habían planeado tener 8 personas, para unos niveles de ventas del doble de lo que tienen en la actualidad.

— Se realizó análisis del punto de equilibrio y de los costos de la empresa, determinando la necesidad de tener ventas de \$1.700.000/mes; sólo están vendiendo \$700.000.

— Se les sugirió contratar un vendedor.

**Noviembre - Marzo/92**

— Mejoraron el nivel de ventas, ya alcanzan el 61% de las ventas estimadas.

— Decidieron no contratar nuevos vendedores porque no tienen "dinero para pagarles el sueldo".

— Siguen con problemas de iliquidez, presentan atrasos en sus obligaciones financieras. Buscan nuevos inversionistas o nuevas fuentes de financiación, para inyectar más dinero.

*Mayo - Noviembre/92*

— Inició el racionamiento y esto afectó el área productiva y los costos de la empresa.

— No consiguen inyectar el dinero para capital de trabajo.

— Empezaron a bajar el número de trabajadores.

— Abastecen los puntos de venta con la producción que logran sacar diariamente.

— Inicia un incremento paulatino de las ventas, logrando a noviembre ventas por cerca de los \$2.000.000, pero aún así la situación de la empresa no mejora, su iliquidez es cada vez mayor.

*Diciembre/92 - Marzo/93 (Cierre de la Empresa)*

— Buscan vender la empresa y aunque consiguen inversionistas no logran llegar a un acuerdo.

— Las deudas se incrementan y se cierra definitivamente la empresa.

#### OBSERVACIONES

— Las falencias en ventas y administración presentadas desde un inicio en la evaluación psicológica de los empresarios se ven reflejadas en toda la historia de la empresa, sin lograr fortalecer dichas debilidades, por más que dentro del proceso de asesoría se les plantean diversas alternativas como apoyo en la toma de decisiones. Su visión de la empresa, más hacia la parte técnica, que gerencial no les permite obtener el éxito esperado.

#### Segundo caso

*Empresa: Palos y Palos*

*Actividad: Producción Palos de escoba*

*Empresario: José Arroyo.*

#### INFORMACION INICIAL DEL EMPRESARIO SEGUN PRUEBA PSICOLOGICA

**JOSE ARROYO**

*Edad: 39 Años*

*Estado civil: Casado*

*Educación: Estudiante de sistemas a distancia.*

#### CARACTERISTICAS PERSONALES MAS DESTACADAS

— *Apreciación Externa:* es una persona trabajadora, dinámica, lo que le permite dedicarse de lleno a lo que está haciendo. Es bastante realista, tendiendo a convertirse en pesimista; analiza las decisiones al extremo y de vez en cuando ese análisis lo convierte en una persona pasiva.

— *Educación:* no posee estudios profesionales y/o técnicos. Al momento de crear su empresa estudiaba un curso de sistemas a distancia en la universidad de la ciudad.

— *Experiencia:* posee experiencia en el manejo y trabajo de la madera, lo que le facilita el desarrollo de la empresa, aunque dicha experiencia no es propiamente en la producción de palos de escoba. - *Aptitud intelectual:* es una persona creativa y con iniciativa, práctico, con capacidades intelectuales para proponer soluciones acordes a la situación, pero su inteligencia frecuentemente se ve afectada por lo afectivo. - *Intereses y preferencias:* al montar la fábrica su necesidad de logro es alcanzar una estabilidad económica. Le gusta trabajar en el área de la madera. - *Personalidad:* es una persona creativa y con iniciativa, más bien práctico, con capacidades intelectuales para proponer soluciones acordes a la situación. Su constancia y

deseo de superación le permiten insistir para la consecución de sus objetivos, es un poco pesimista y desconfiado frente a los que le rodean.

#### Comentario general

Es una persona que presenta debilidades en la parte gerencial y administrativa, aunque cuenta con los conocimientos en el sector de la madera. Sus características hacen notar que posee muy bajo liderazgo, que se denota en su timidez y en su forma de ser sumisa. Se le recomienda fortalecer el área gerencial de la empresa, a través de capacitación y asesoría permanente.

#### HISTORIA DE LA EMPRESA

La empresa inició operaciones en septiembre de 1990. Dentro de su etapa de gestión inicial, se destacaron los siguientes acontecimientos:

— El empresario hizo aportes iniciales de sólo el 60% de lo que había planeado.

— Tuvo un incremento de los costos variables del producto, originados por el incremento en el precio del combustible, lo que ocasionó una disminución en el margen de utilidades previsto.

— Los costos fijos y el precio de ventas planeado en el proyecto de inversión, se mantienen.

— Dentro de su proyecto no estimó el tiempo pertinente a la adecuación, instalación y montaje de su empresa que, supone, durará alrededor de 45 días, lo que correría todos los presupuestos de ingresos y por ende se afectaría su flujo de caja.

*Noviembre/90*

Han pasado 60 días y la empresa aún no inicia operaciones. La maquinaria prevista para el negocio no se ha podido adquirir, ya que los precios que se habían estimado, se han incrementado en un 30%; esto lo ha llevado a la búsqueda de otras alternativas o nuevos proveedores. Se tiene estipulado la

construcción de un galpón donde funcionará la empresa, pero aún no se inicia la obra.

*Diciembre/90*

La situación se mantiene. Los gastos continúan y el crédito otorgado para la compra de la maquinaria está siendo utilizado como capital de trabajo en el pago de los costos fijos, gastos administrativos y adecuaciones locativas.

*Enero-Abril/91*

Adquiere los equipos, pero tiene dificultades en las instalaciones de los mismos. Aún no termina la construcción del galpón. Durante el mes de abril, se le presentan inconvenientes de liquidez, lo que le hace buscar una nueva financiación para terminar el entechamiento del local. Ya tiene personal a su cargo, pero no hay una definición clara de las funciones de cada empleado.

*Mayo/91*

Presenta problemas técnicos que afectan la producción y producen pérdida de materia prima, busca solucionarlo, pero esto implica un alto gasto y no cuenta con la liquidez para hacerlo. Empieza a incumplir con el pago a su obligación financiera inicial.

*Junio/91*

Ya finalizó la primera fase del proceso productivo, pero aún no tiene productos terminados. Después de diez meses de operación, no ha realizado su primera venta. Se le acumulan nuevas cuotas vencidas de su obligación.

*Julio/91*

Cuenta con inventarios de materia prima y producto terminado. Su situación de iliquidez es preocupante. Empieza la búsqueda de clientes potenciales, pero descubre que hay saturación en el mercado, lo que le exige pensar en que debe competir con precios o con buenas políticas de venta, pero por su situación cualquiera de las dos opciones es complicada.

Septiembre/91

La empresa no lleva contabilidad, ni ninguna clase de registros. Su gestión empresarial es casi nula. Aún no realiza la primera venta. El empresario empieza a presentar desmotivación y poco interés de su negocio.

Febrero/92

Busca apalancar su iliquidez con un nuevo préstamo a través de otra entidad financiera. Le hacen embargo de su maquinaria, pero de todas formas él quiere seguir produciendo, y planea comprar nuevamente materia prima y maquinaria.

Marzo-Septiembre/92

Continúa intentando ingresar al mercado sin éxito alguno. La desorganización administrativa se mantiene.

Febrero/93

El empresario cierra definitivamente el negocio.

#### OBSERVACIONES

Las falencias detectadas desde su prueba psicológica general, se ven reflejadas en el desarrollo de la empresa. Desde un inicio se nota la desorganización administrativa, su nula gestión en la parte comercial y las malas decisiones en asuntos financieros y de producción.

#### CONCLUSIONES GENERALES DE LA PONENCIA "LA ESTABILIDAD EMPRESARIAL EN LAS NUEVAS EMPRESAS"

— El más alto riesgo de desaparición de las nuevas empresas se da durante el primer año y medio de funcionamiento.

— Hay factores externos que influyen en la estabilidad de las empresas, esto se demuestra con el alto porcentaje de empresas desaparecidas entre 1992 y 1993, en donde los sectores de la economía colombiana, fueron afectadas por la apertura económica y el racionamiento.

— Todos los sectores en términos generales, el de industria, el de servicio, el de comercio y el de agroindustria, presentan un nivel de riesgo similar, en cuanto a estabilidad se refiere.

— La carencia de habilidades gerenciales de los empresarios, es la causa que más afecta la estabilidad empresarial.

— Las características individuales de los empresarios influyen en el éxito o fracaso de su empresa.

— Dentro de las características individuales que pueden afectar más la estabilidad empresarial, se destacan:

\* Falta de conocimiento del mercado y del medio en el cual se ve involucrada la empresa.

\* La inexperiencia desde el punto de vista empresarial y/o laboral.

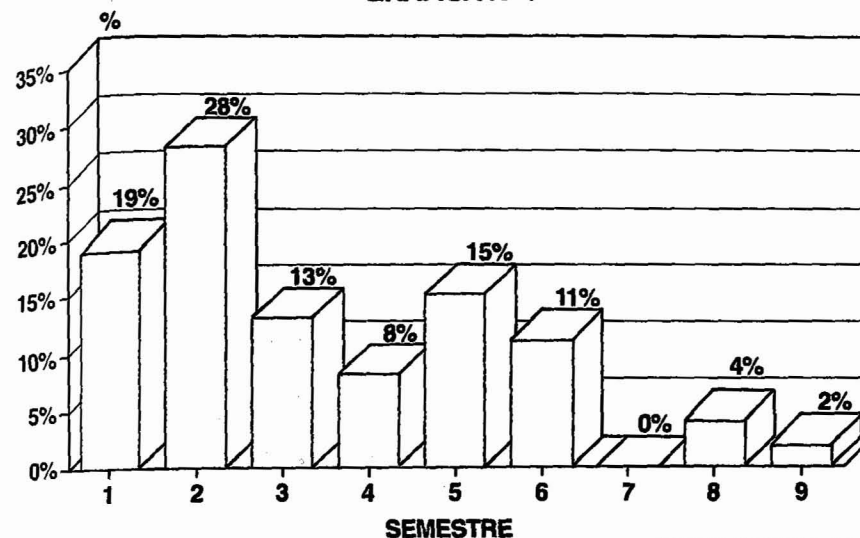
\* Falta de claridad en sus objetivos o metas personales.

\* Bajas capacidades de interrelacionarse, lo que afecta la dirección de personal y las gestiones comerciales.

— Aunque se cuente con algunas características propias de los empresarios exitosos, se deben reconocer las debilidades que poseen para cumplir con el logro de los objetivos, y buscar soluciones desde el principio, de tal modo que esto no incida en los resultados de la empresa.

## MORTALIDAD SEGUN TIEMPO DE DURACION

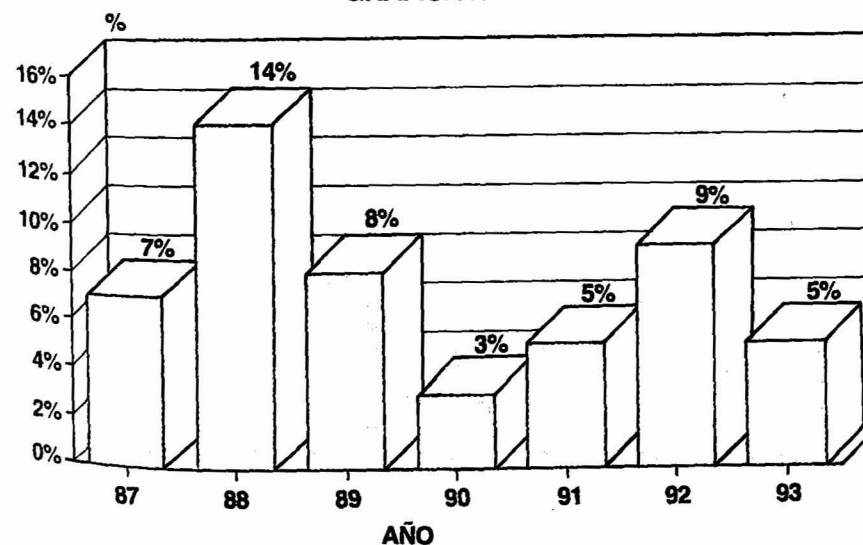
GRAFICA Nº 1



FUNDAEMPRESA  
CALI - CENTRO DEL VALLE  
MAR / 86 - DIC / 93

## MORTALIDAD SEGUN EL AÑO DE DESAPARICION

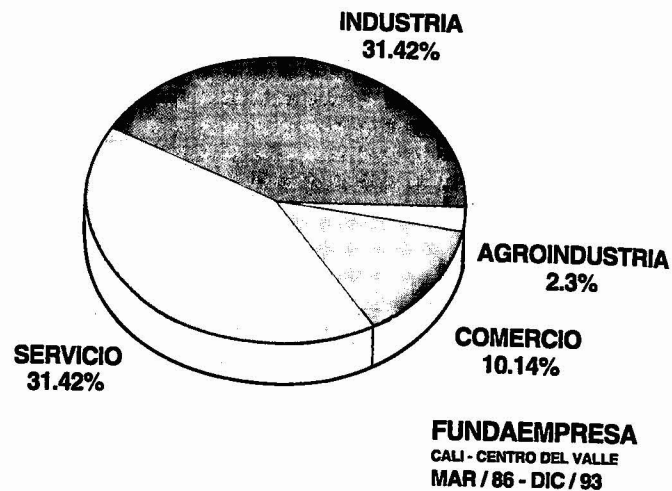
GRAFICA Nº 2



FUNDAEMPRESA  
CALI - CENTRO DEL VALLE  
MAR / 86 - DIC / 93

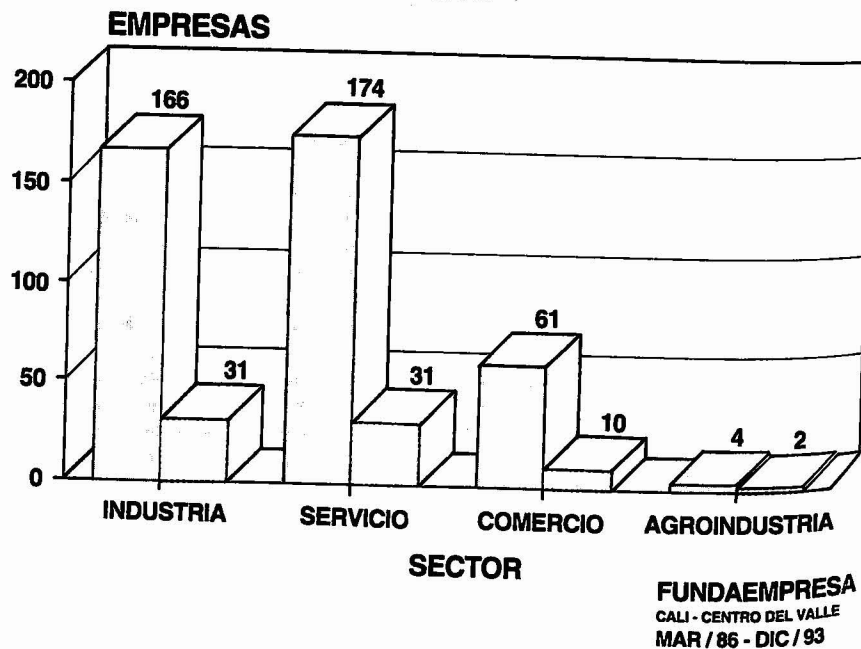
## MORTALIDAD SEGUN EL SECTOR ECONOMICO

GRAFICA Nº 3



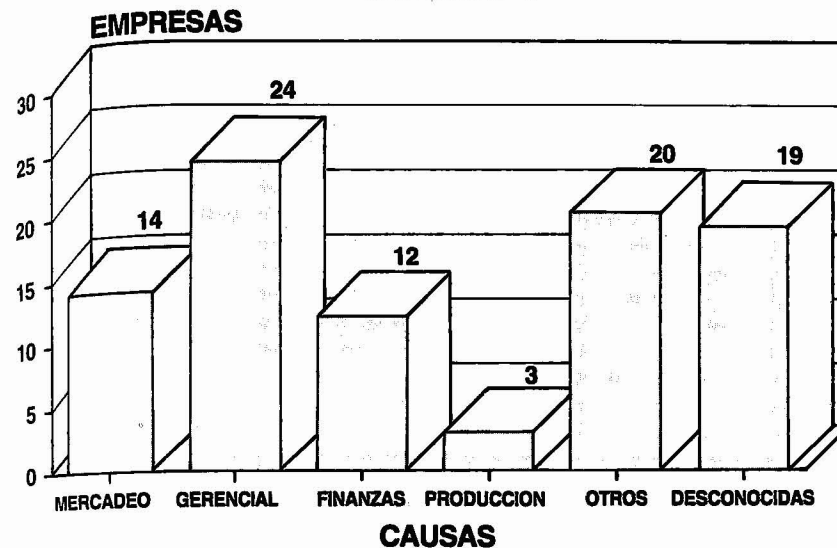
## MORTALIDAD POR SECTOR ECONOMICO

GRAFICA Nº 4

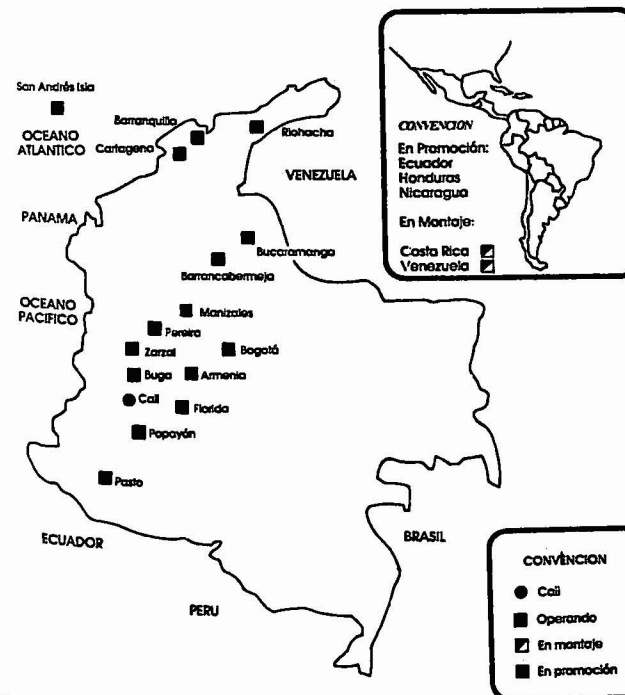


## CAUSAS DE MORTALIDAD

GRAFICA Nº 5



## EL MODELO FUNDAEMPRESA





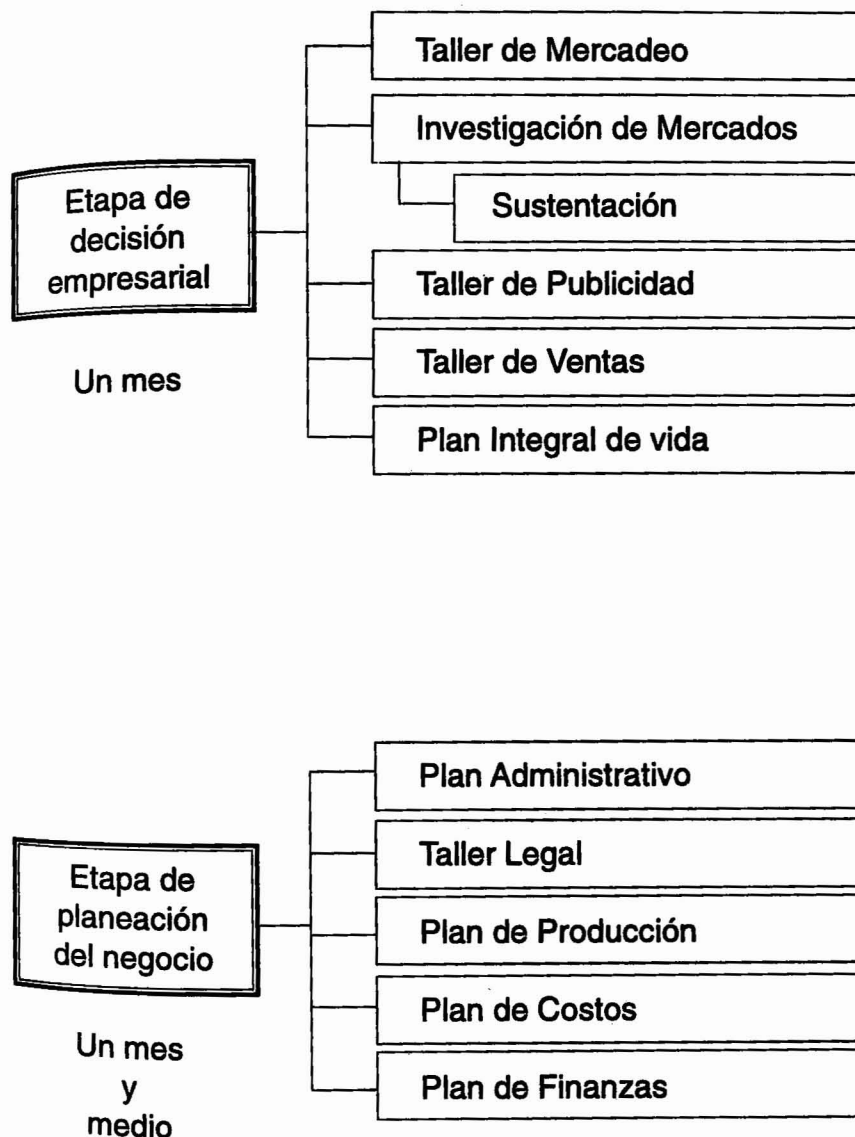
## FUNDAEMPRESA LOGROS ALCANZADOS

Empresas creadas:	405 a diciembre 31 de 1993
Estabilidad empresarial:	82% a diciembre 31 de 1993
Empleo generado a septiembre 30 de 1993:	Directo: 2.499 Indirecto: 4.998 Total empleo: 7.497
Inversión generada:	2.370 millones de pesos corrientes, de marzo de 1986 a diciembre de 1993.
Inversión por cada empleo directo:	\$948.380
Ventas directas:	\$8.277.000.000, de enero a diciembre de 1993
Salarios pagados en 1993 a diciembre 31:	Directos: \$1.562.000.000 Indirectos: \$3.124.000.000 Total: \$4.686.000.000

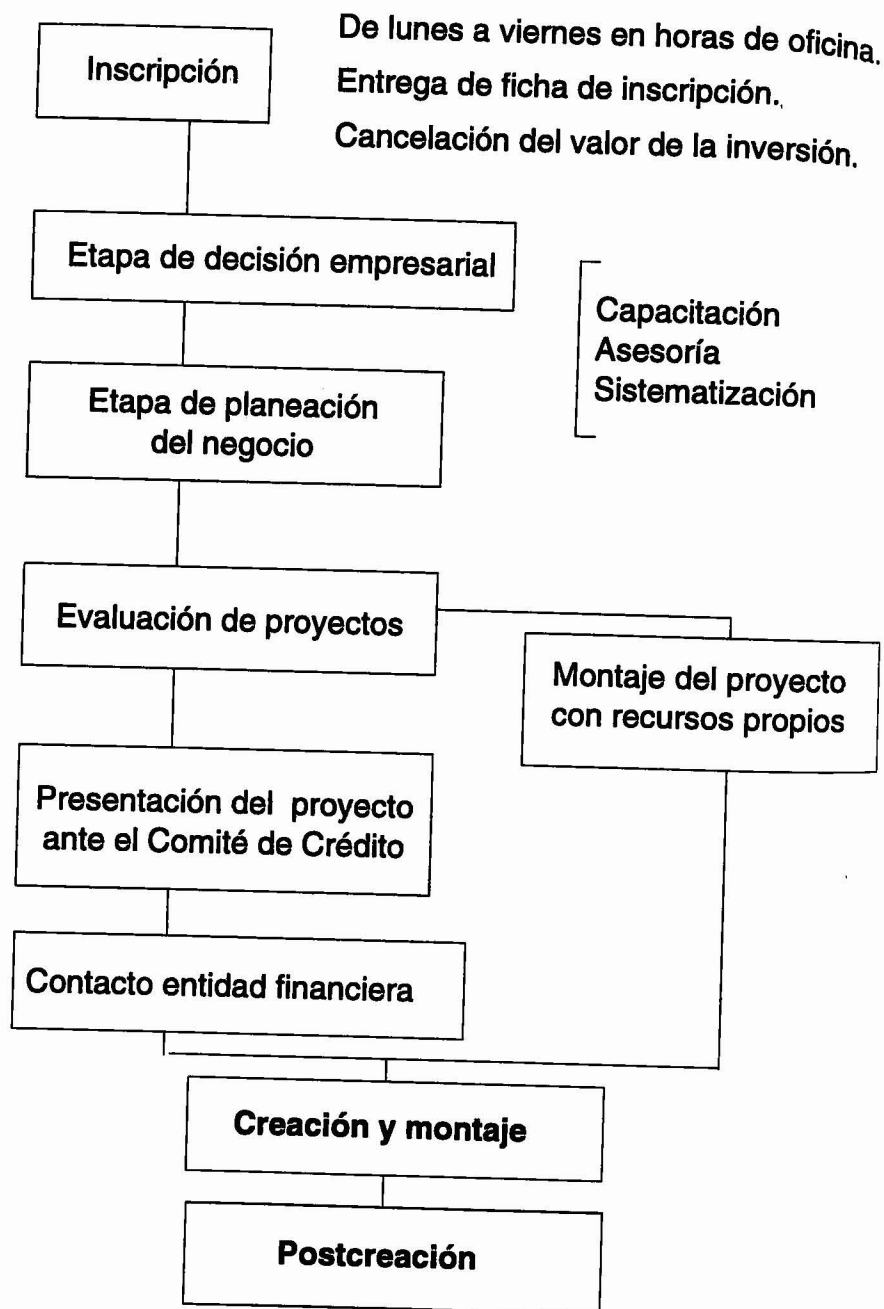
**FUNDAEMPRESA...**  
**...UNA REALIDAD, GRACIAS AL APOYO DE TODOS**

DICIEMBRE DE 1993

## PROGRAMA DE CREACION DE EMPRESAS



## PROGRAMA DE CREACION DE EMPRESAS



## FACTORES CULTURALES EN LOS EMPRENDEDORES Y LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LATINOAMERICA

SALO GRABINSKY  
GRABINSKY, ALVAREZ Y ASOCIADOS, S.C.  
México, D. F. México

### Antecedentes

En la época turbulenta actual, se aprecian una serie de cambios que están modificando profundamente nuestra forma de vida. Llámese la globalización, revolución informática, redimensionamiento de empresas, avances tecnológicos en muchas áreas, etcétera. Lo cierto es que vivimos experiencias inéditas y discontinuas para las cuales no existen soluciones basadas en el pasado. Obviamente esta situación conlleva problemas y oportunidades, pero sobre todo una percepción muy clara en todo el orbe de que ya nada va a ser igual y la certeza de que los cambios que vienen van a ser aún más traumáticos.

Ante este panorama, hombres y mujeres nos sentimos un tanto inseguros. Lo mismo sucede con instituciones públicas, de gobierno, eclesiásticas, y en general en núcleos sociales que ven con temor al futuro. En el seno de esa célula básica, que es la familia nuclear, también existen estas conjeturas. Finalmente, la empresa de todo tamaño está, hoy más que nunca, sujeta a diferentes factores para lograr sobrevivir.

El presente trabajo se enfoca en los emprendedores, sobre todo jóvenes de ambos sexos y sus familias. De ellos depende, definitivamente el sano desarrollo de nuestros países. Quiero tratar de puntualizar cuáles son, a mi juicio, los factores culturales que imperan en la región en que vivimos y su efecto en la creación del espíritu emprendedor y la formación de millones de pequeños y medianos negocios, donde la familia que es dueña y lo maneja pueda crear patrimonio y fuentes de trabajo para muchos, contribuyendo a generar el desarrollo económico justo que demandamos todos para nuestros países.

### Definiciones

Para efectos de mantener una nomenclatura común vamos a definir ciertos conceptos que se usarán frecuentemente (ver Tabla 1):

**Emprendedor(a).** Es aquella persona que toma riesgos y crea estructuras al abrir y administrar un negocio lucrativo.

**Empresa familiar.** Es aquel negocio en donde dos o más personas de una misma familia son a la vez propietarios